**《从组织架构到绩效薪酬设计》课程大纲**

**华乃晨**

很多人力资源工作者每天都犹如消防员一般“四处救火”，但人力资源部的工作满意度却往往却差强人意。老板觉得人力资源部“应该被炸掉”；业务部门觉得人力资源部一天就给他们“增加无谓的工作量”；员工觉得人力资源部从来“不干人事儿”。深度分析不难发现，很多人力工作浮于表面，缺乏扎实的工作根基和贴近和支撑业务作用。

岗位分析与岗位设计作为人力资源工作的基础工作，往往被忽略，绩效与薪酬的设计虽然得到很多人力资源管理工作的重视，但在实施过程中多流于表面形式，并没有起到应有的作用。

本课程从组织架构、岗位分析和设计到绩效薪酬管理全面讲解人力资源管理技术，帮助学员最大化实现学习目标，并做到学以致用，知行合一。

**【培训收益】**

1、了解组织架构的设计原理与组织全生命周期理论；

2、熟悉并掌握岗位分析与岗位设计的技术；

3、掌握基于战略落地的绩效管理体系设计方法；

4、掌握绩效与薪酬双向有机联动的目标设计方法；

5、掌握薪酬结构设计与薪酬内外部公平的计算技术。

**【培训对象】**

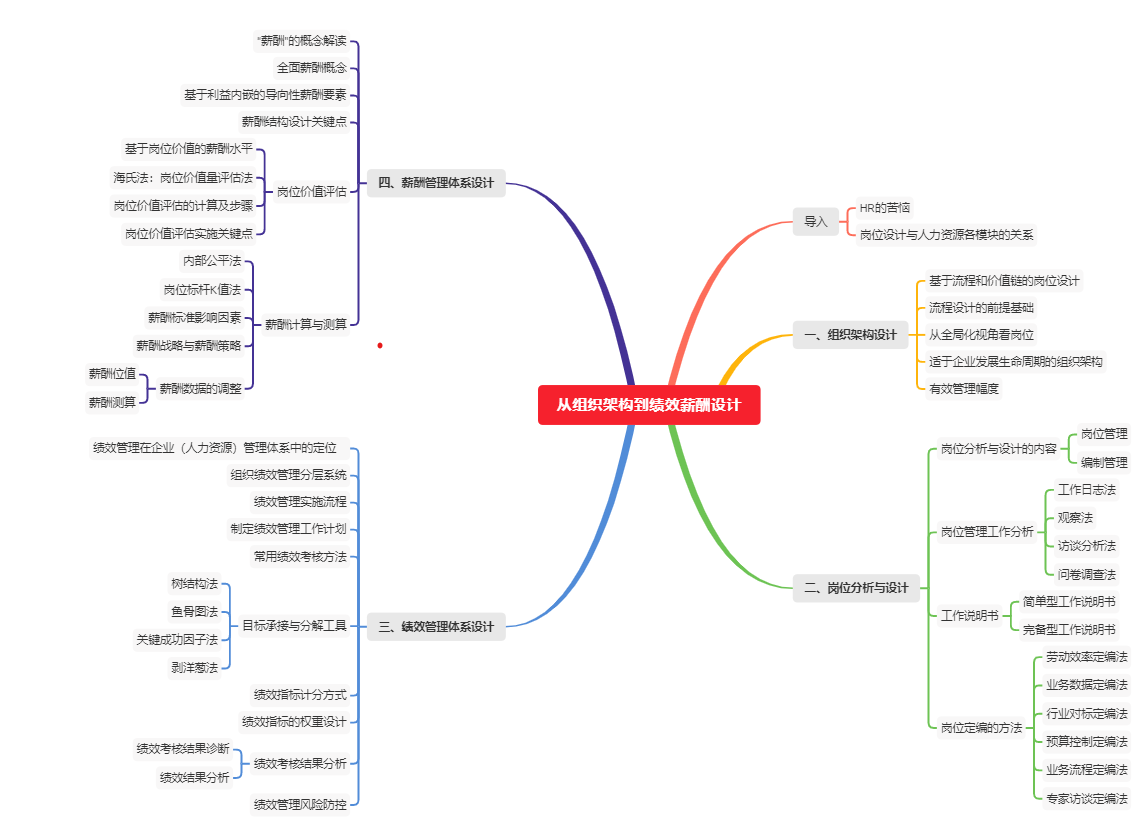
企业人力资源管理从业者

**【培训时间】**

3天，6小时/天

**【培训方式】**

讲师讲授、小组讨论、团队共创、游戏教学、视频教学、实操演练、情景模拟、学员分享、讲师点评，以解决实际问题与痛点为导向，关注价值提升与人才赋能，注重实战落地与培训后的知识、工具和方法应用。

**【课程逻辑】**

**【培训安排】**

**课程导入：学习目标建立与破冰**

1、培训规则宣导

2、学习方法介绍

3、团队建设与破冰

**一、组织架构与岗位设计**

1、忙碌的人力资源管理工作者

2、来自老板、业务部门和员工的抱怨

3、人力资源管理工作的基石

4、基于流程和价值链的岗位设计

5、组织架构-从全局化视角看岗位

6、练习：组织架构与名称连线

7、企业发展全生命周期理论

（1）投入期

（2）成长期

（3）成熟期

（4）衰退期

8、有效管理幅度

9、团队共创：描画组织架构图

**二、岗位分析与设计**

1、岗位分析的内容

2、岗位分析的方法与类别

（1）工作日志法

（2）观察法

（3）访谈分析法

（4）问卷调查法

（5）关键事件法

（6）练习：STAR模型的运用

3、岗位说明书的设计

（1）简单型岗位说明书

（2）完备型岗位说明书

4、定岗定编管理

（1）劳动效率法

（2）业务数据分析法

（3）行业比例法

（4）预算控制法

（5）专家访谈法-德尔菲法

（6）团队共创：定岗定编

**三、绩效管理体系设计**

1、绩效与管理的相关性

2、绩效管理在企业（人力资源）管理体系中的定位

3、绩效管理的作用

4、组织分层绩效管理系统

5、绩效管理实施流程

（1）制定绩效管理工作计划

（2）常用绩效考核方法

（3）目标管理考核法

（4）关键绩效指标考核法

（5）平衡计分卡考核法

（6）目标与关键成果考核法

（7）360度考核法

6、团队共创：基于不同人群的绩效考核方法选择

7、战略目标的来源

8、企业愿景与价值观

9、平衡计分卡（BSC）

10、团队共创：从战略识别到指标分类

11、部门目标承接与分解

12、团队共创：承接与分解组织目标

13、个人目标承接与制定

（1）绩效指标衡量标准分类

（2）案例：基于不同部门的KPI样例

（3）目标制定SMART原则

（4）练习：目标的制定

14、绩效指标计分方式

（1）线性增减法

（2）阶梯评分法

（3）直接扣分法

（4）否决计分法

15、绩效指标权重的设计

（1）德尔菲法

（2）层次分析法

（3）实用分析法

（4）岗位的类型及权重倾向

16、团队共创：关键岗位绩效指标表设计

17、绩效考核结果诊断

18、绩效结果应用方向

19、基于双方利益满足的绩效指标

20、团队共创：基于双方利益满足的绩效指标设计

21、团队共创：绩效考核结果分析维度

22、绩效结果分析关键活动

（1）考核等级总体分析

（2）考核规范度分析

（3）部门分析

（4）职级分析

（5）岗位分析

（6）司龄分析

（7）等级分析

23、练习：绩效考核数据分析

24、试用期绩效不达标的解聘

25、正式员工绩效不达标的解聘

26、案例分析：调岗调薪与解聘

27、绩效反馈面谈中应规避的法律风险

**四、薪酬管理结构设计**

1、基于心理学的工作动机分析

（1）马斯洛需求层次理论

（2）赫兹伯格双因素理论

（3）麦克利兰成就激励理论

4、薪酬的概念与理解

5、全面薪酬概念

6、团队共创：常见的薪酬要素

7、连线：薪酬要素的内涵

8、薪酬要素的选择与设计

9、企业常见的薪酬结构

（1）年薪制

（2）低底薪提成制

（3）中底薪分红制

10、团队共创：不同职位的薪酬结构设计

11、岗位价值评估的意义

12、海氏法岗位价值评估概述

13、岗位价值评估三维度

（1）智能水平

（2）解决问题的能力

（3）承担的职务责任

14、岗位价值评估的各评分点精讲

15、团队共创：四个典型职位的岗位价值评估

16、岗位的类型与计算系数比

17、岗位价值评估的注意事项

18、内部公平法进行薪酬计算

（1）薪酬计算的方法

（2）从价值量到工资数值

（3）从工资到五级工资

（4）从五级工资到固定与绩效

19、岗位标杆K值法进行薪酬计算

（1）薪酬计算的方法

（2）从价值量到工资数值

（3）从工资到五级工资

（4）从五级工资到固定与绩效

20、薪酬影响的因素

21、薪酬战略与薪酬策略

22、薪酬的位值

23、薪酬测算

24、团队共创：非经济性薪酬模式

25、“酬”的巧妙设计

**复盘总结：知识复盘与收获分享**

1、课程逻辑串联与知识点复盘

2、学习心得体会与收获总结

3、学员分享与讲师点评